

Zarządzenie nr 10/2011
Dyrektora Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach
z dnia 28 czerwca 2011 r.

W sprawie: wprowadzenia Regulaminu
kontroli zarządczej

Na podstawie art.69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009, nr 157, poz. 1240) w związku ze standardami kontroli zarządczej ogłoszonymi Komunikatem nr 23 Ministerstwa Finansów z dnia 16 grudnia 2009r.

zarządza się, co następuje:

§ 1

W niniejszym regulaminie unormowano organizację i zasady przeprowadzania kontroli zarządczej w Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach, zwanym dalej „Centrum”.

§ 2

1. Kontrola zarządcza w Centrum to ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.
2. Kontrola zarządcza w Centrum obejmuje w szczególności poniższe obszary działania:
 - Zgodność działalności Centrum z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi
 - Skuteczność i efektywność działania oraz przepływu informacji
 - Przestrzeganie i promowanie etycznego zachowania
 - Zarządzanie ryzykiem (polityka zarządzania ryzykiem stanowi Załącznik nr 1 do Zarządzenia)
 - Ochronę zasobów

§ 3

System kontroli zarządczej w Centrum stanowią unormowania wewnętrzne, o których jest mowa poniżej.

§ 4

1. Zasady funkcjonowania Centrum określa ustawa z dnia 13 czerwca 2003 o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. 2002r. nr 122 poz. 1143 z późn.zm.)
2. Struktura organizacyjna Centrum określona została w Regulaminie organizacyjnym Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach w związku z wprowadzeniem Zarządzenia nr 3/2011 Dyrektora Centrum z dnia 14 czerwca 2011.

91

§ 5

Celem i zadaniem Centrum jest reintegracja społeczna i zawodowa uczestników Centrum w oparciu o Indywidualny Program Zatrudnienia Socjalnego realizowana na zasadach określonych w Ustawie z dnia 13 czerwca 2003r. o zatrudnieniu socjalnym.

§ 6

Kontrolę finansową nad działalnością Centrum sprawuje Dyrektor, Główny Księgowy oraz pracownicy, którzy przyjęli obowiązki w zakresie gospodarki finansowej zgodnie z zakresami czynności i na podstawie art. 53 ust. 2 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych. Szczegółowe zasady gospodarki finansowej w Centrum regulowane są przez następujące unormowania wewnętrzne:

1. Zarządzenie Dyrektora Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach z dnia 1 czerwca 2011 w sprawie polityki rachunkowości i zakładowego planu kont dla Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach,
2. Zarządzenie nr 1/2011 Dyrektora Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach z dnia 26 maja 2011 w sprawie przyjęcia Regulaminu Wynagradzania Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach,
3. Zarządzenie nr 8/2011 Dyrektora Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach z dnia 15 czerwca 2011 w sprawie Regulaminu udzielania zamówień publicznych
4. Umowa ramowa o prowadzenie rachunków bankowych, świadczenie usług bankowości elektronicznej, udostępnianie debetowych kart płatniczych, udostępnianie systemu wypłat elektronicznych

§ 7

W Centrum pracowników obowiązują normy etyczne uregulowane w Zarządzeniu nr 6/2011 Dyrektora Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach z dnia 16 czerwca 2011r w sprawie udostępnienia pracownikom Centrum Integracji Społecznej przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu oraz w Zarządzeniu nr 7/2011 Dyrektora Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach z dnia 17 czerwca 2011r. w sprawie Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej w Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach.

§ 8

Rekrutacja nowych pracowników w Centrum przebiega w sposób zapewniający wybór najlepszego kandydata. Przeprowadzana jest zgodnie z Ustawą z dnia 21 listopada 2008r. o pracownikach samorządowych oraz na podstawie Regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze w Centrum Integracji Społecznej wprowadzonym zarządzeniem nr 2/2011 Dyrektora Centrum Integracji Społecznej z dnia 3 czerwca 2011r.

§ 9

Każdemu pracownikowi Centrum przedstawiony zostaje zakres jego obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, co zostaje potwierdzone jego podpisem.

§ 10

Dyrektor Centrum oraz Główny Księgowy zobowiązani są do bieżącej oceny prawidłowości i funkcjonowania systemu kontroli zarządczej. Natomiast każdy pracownik Centrum ma obowiązek zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania i usprawnienia kontroli zarządczej.

§ 11

Co najmniej raz w roku kalendarzowym przeprowadzana jest samoocena systemu kontroli zarządczej w Centrum. Wyniki przeprowadzonej samooceny oraz innych czynności kontrolnych stanowią podstawę oceny stanu kontroli zarządczej w Centrum. Kwestionariusz samooceny systemu kontroli zarządczej stanowi Załącznik nr 2 do Zarządzenia.

§ 12

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

DYREKTOR
Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach
Kamil Wójcik

Polityka zarządzania ryzykiem w Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach

Rozdział I. Przegląd procesu zarządzania ryzykiem

§1

1. Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach, zwany dalej CIS, realizując swoje cele, świadczy usługi na rzecz społeczeństwa miasta Świętochłowice. Tym samym w ramach swojej działalności napotyka wszelkiego rodzaju ryzyka.

2. Zadaniem pracowników Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach jest podejmowanie działań w celu zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów. Ponieważ zasoby mają charakter skończony, pewne ryzyko jest nieuniknione, dlatego też znajomość, pomiar i redukcja ryzyka ma pierwszorzędne znaczenie.

3. Niniejsza polityka określa sposób reakcji na problemy dotyczące zarządzania ryzykiem.

4. Celem niniejszej procedury jest określenie podejścia CIS do procesu zarządzania ryzykiem w tym:

- interpretacji zarządzania ryzykiem;
- celów operacyjnych związanych z zarządzaniem ryzykiem.

5. Ryzyko to wymierny poziom zagrożenia związany z wystąpieniem jakiegokolwiek zdarzenia, działania lub braku działania, które może zniszczyć mienie lub wizerunek instytucji lub zahamować realizację jej celów.

6. Ryzyko to niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność instytucji do realizacji celów jej działalności. Może mieć charakter negatywnego zagrożenia lub też pozytywnej możliwości.

7. Pracownicy CIS winni właściwie zarządzać narażeniem na ryzyko związane z prowadzoną działalnością lub sporządzonymi planami.

§2

1. Właściwy ład organizacyjny wymaga wdrożenia odpowiednich planów zarządzania ryzykiem, wspieranych i egzekwowanych przez Dyrektora CIS.

2. Do podstawowych elementów procesu zarządzania ryzykiem należy zaliczyć mechanizmy systemu kontroli zarządczej tj.:

- pisemne procedury,
- dokumentowanie systemu kontroli zarządczej,

- dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych,
 - zatwierdzanie operacji finansowych,
 - podział obowiązków,
 - nadzór,
 - ograniczenie dostępu do zasobów,
 - analiza wykonania planu w kolejnych okresach,
 - analiza wskaźników wykonania zadań,
 - zabezpieczenie fizyczne,
 - inwentaryzacja,
 - autoryzacja – posiadanie uprawnień dostępu do danego zasobu.
3. Należy zapewnić, by mechanizmy kontrolne wdrożone w celu zarządzania ryzykiem były proporcjonalne do ryzyka.

Rozdział II. Zakres polityki zarządzania ryzykiem

§3

1. Zakres polityki stanowi podstawę realizacji celów CIS dotyczących zarządzania ryzykiem działalności, w oparciu o następujące wartości:

- **Wizja** - CIS musi zidentyfikować i dokonać pomiaru ryzyka, na które jest narażony. Gdy będzie to tylko możliwe, CIS zapewni kontrolę ryzyka w celu maksymalizacji jakości świadczonych usług i utrzymania swojej reputacji. Proces ten umożliwi, świadome i oparte na aktywnym zarządzaniu ryzykiem wdrożenie rozwiązań, z którymi wiąże się pewne ryzyko,
- **Kultura** - CIS docenia wartości płynące z przyjęcia kultury zarządzania ryzykiem. Wyniki oceny ryzyka są wprowadzane do procesu planowania działalności, oraz zachęcają wszystkich pracowników i inne zainteresowane strony do opracowania i utrzymania etyki zarządzania ryzykiem oraz raportowania istotnych kwestii.
- **Odpowiedzialność** - Dyrektor CIS odpowiada za uzgodnienie polityki zarządzania ryzykiem oraz jej przegląd,
- **Najlepsza Praktyka** - analiza ryzyka na poziomie strategicznym oraz operacyjnym obejmuje następujące osiem etapów zarządzania ryzykiem:
 - a). identyfikację ryzyka, które może oddziaływać na cele związane ze świadczonymi usługami lub prowadzoną działalnością, za pomocą kategorii ryzyka określonych przez instytucję,
 - b). analizę i uszeregowanie ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - c). identyfikację i ocenę istniejących środków wykorzystywanych do utrzymania ryzyka pod kontrolą,
 - d). analizę i ocenę pozostałego ryzyka wg oddziaływania i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
 - e). hierarchizację ryzyka,
 - f). określenie działań wymaganych do postępowania z ryzykiem, tolerancji ryzyka, likwidacji lub przeniesienia ryzyka,
 - g). określenie osób – kierowników działów i jednostek odpowiedzialnych za podjęcie działań w związku ze zidentyfikowanym ryzykiem oraz ustalenie daty, do której należy podjąć działania,
 - h). monitorowanie i składanie raportów dotyczących postępów w tej dziedzinie.
- **Procesy** - administracja procesami zarządzania wymaga prowadzenia zapisów i

procedur, dokumentowania podejmowanych decyzji i zachowania wyraźnych ścieżek kontrolnych, co umożliwi zapewnienie właściwej staranności, przejrzystości i rozliczalności. CIS wdraża standardowy proces rejestrowania i archiwizacji informacji dotyczącej zarządzania ryzykiem. Proces ten podlega przeglądowi, który zapewni jego stosowność np.: konieczność wdrożenia informatycznego systemu zarządzania ryzykiem.

- **Szkolenie** - instytucje uznają, iż sukces jej polityki zależy od pozytywnej reakcji osób odpowiedzialnych za jej codzienne wdrażanie.

Rozdział III. Identyfikacja ryzyka

§4

1. Dobre zarządzanie obejmuje:

- zrozumienie celu prowadzonej działalności,
- identyfikację sposobów umożliwiających osiągnięcie tego celu,
- określenie możliwych niepowodzeń i strat,
- określenie środków zaradczych, które umożliwią uniknięcie niepowodzeń lub zmniejszenie strat,
- podjęcie decyzji, czy faktycznie warto podjąć ryzyko.

2. Dyrektor CIS zapewnia przeprowadzanie systematycznej identyfikacji ryzyka. W tym celu uwzględnia następujące kwestie:

- metoda identyfikacji ryzyka musi być spójna w całej jednostce,
- identyfikacja ryzyka musi być prowadzona w sposób planowy i systematyczny, nie rzadziej niż raz w roku,
- pracownicy CIS muszą być zaangażowani w proces identyfikacji ryzyka,
- proces identyfikacji ryzyka powinien być dokumentowany,
- w razie istotnej zmiany celów jednostki lub warunków, w których funkcjonuje, identyfikację ryzyka ponawia się,
- sposób dokonywania identyfikacji ryzyka, powinien być zakomunikowany właściwym pracownikom,
- w procesie identyfikacji ryzyka należy wykorzystywać ustalenia audytu wewnętrznego i zewnętrznego, wyniki ocen, kontroli itp.

3. W celu identyfikacji ryzyka Dyrektor :

- zobowiązuje pracowników do identyfikacji ryzyka, w nadzorowanym zakresie funkcjonowania CIS,
- organizuje narady pracowników poświęcone identyfikacji ryzyka.

4. Identyfikacji podlega zarówno ryzyko dotyczące całej jednostki, jak i ryzyko odnoszące się do każdego istotnego obszaru jej działalności, programu czy projektu. Identyfikacji podlega ponadto ryzyko utracenia korzyści związanych z pojawiającymi się szansami, których jednostka może nie wykorzystać (np. pozyskanie środków z Unii Europejskiej).

5. W procesie identyfikacji uwzględnia się ryzyko wynikające ze zmian zachodzących zarówno w samej jednostce, jak i w otoczeniu, w którym ona funkcjonuje.

6. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka wynikającego ze źródeł zewnętrznych.

W szczególności rozważane są czynniki związane z:

- infrastrukturą, np. zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej, w dostępie do Internetu i poczty elektronicznej, zakłócenia w dojazdach pracowników,
- zewnętrznymi warunkami ekonomicznymi, np. zmiany stóp procentowych, kursów walut lub inflacji, poziom państwowego długu publicznego,
- zmianami politycznymi, np.: zmiana rządu, zmiana władz samorządowych, zmiany na stanowiskach istotnych dla funkcjonowania jednostki,
- środowiskiem prawnym, np.: nowe przepisy prawa, zmiana przepisów, brak regulacji prawnej w danym zakresie, skomplikowane lub niejasne przepisy,
- środowiskiem naturalnym, np.: zanieczyszczenie środowiska, katastrofa ekologiczna, protesty społeczne,
- „siłą wyższą”, np.: pożar, powódź, huragan, trzęsienie ziemi,
- innymi zagrożeniami zewnętrznymi, np.: działania przestępcze, terroryzm,
- naciskami zewnętrznymi, np.: presja społeczna, polityczna, naciski grup interesu, działalność lobbingowa, dostawcami i usługodawcami, np.: niestabilne zaopatrzenie, monopolistyczna pozycja dostawców, częste zmiany dostawców,
- klientami (petentami), np.: zmiany oczekiwań klientów (petentów), zmiany popytu na usługi lub produkty jednostki.

8. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka o charakterze finansowym. W szczególności rozważane są czynniki związane z:

- wielkością środków finansowych CIS, np.: zmiany wysokości dochodów, przychodów, środków ze źródeł zagranicznych, środków z Unii Europejskiej, wydatków, rozchodów,
- płynnością finansową, np.: blokady wydatków, zatory płatnicze, problemy ekonomiczne głównych klientów, wielkość zadłużenia jednostki,
- inwestycjami, np.: niewłaściwe decyzje inwestycyjne, wzrost kosztów inwestycji, brak źródeł finansowania, opóźnienia w realizacji inwestycji,
- nieproduktywną stratą środków, np.: oszustwo, korupcja, kradzież, brak możliwości ubezpieczenia strat, kary umowne, inne kary i grzywny,
- sprawozdawczością finansową, np.: niedawne zmiany w systemie księgowania, częste zmiany pracowników odpowiedzialnych za sprawozdania.

9. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka wynikającego z prowadzonej działalności (ryzyka operacyjnego). W szczególności rozważane są czynniki związane z:

- działalnością podstawową CIS np.: stopień skomplikowania działalności, niewystarczające kompetencje zawodowe pracowników, niedawne zmiany kluczowych pracowników, brak motywacji u pracowników,
- przetwarzaniem informacji, np.: nieadekwatność informacji, na podstawie których podejmuje się decyzje, utrata informacji, naruszenie poufności informacji,
- stabilnością działalności jednostki lub zatrudnienia, np.: ograniczenie lub znaczny wzrost zadań jednostki, zmiany procesów operacyjnych, decentralizacja działalności, programów lub projektów,
- technologią, np. zakłócenia w działaniu systemów informatycznych, bezpieczeństwo systemów informatycznych, powstanie nowych technologii, wdrażanie nowych technologii, projektami prowadzonymi przez jednostkę, np.: niewłaściwe planowanie projektu, wzrost kosztów realizacji projektu, opóźnienia

- w realizacji projektu, brak środków na realizację projektu, niepowodzenie projektu,
- nowymi zadaniami i programami, np.: brak odpowiednich zasobów (środków finansowych, pracowników, wyposażenia, informacji), krótki termin realizacji, konieczność współpracy z innymi podmiotami,
- innowacyjnością, np. opór pracowników, brak skłonności do zmian, wdrażanie niesprawdzonych rozwiązań,
- outsourcingiem, np. część zadań zlecona na zewnątrz, niewystarczająca jakość realizacji zadań zleconych innym podmiotom,
- reputacją jednostki, np. spadek reputacji na skutek: niewłaściwego działania lub zaniedbań pracowników, niewłaściwej realizacji zadań przez jednostkę, złego zarządzania.

10. W procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka związanego z zarządzaniem. W szczególności rozważane są czynniki związane z:

- jakością zespołu zarządzającego, np.: niewystarczające kwalifikacje kierowników, częste zmiany na stanowiskach kierowniczych, zbyt mała liczba osób na stanowiskach kierowniczych,
- organizacją jednostki, np.: nieadekwatna struktura organizacyjna, brak zakresów obowiązków kierownictwa i pracowników, nieefektywny system przepływu informacji, znaczne zmiany w zakresie odpowiedzialności kierownictwa,
- zarządzaniem zasobami ludzkimi, np.: niesprawiedliwa praktyka wynagradzania, niskie wynagrodzenia, brak działań motywujących pracowników, nie zapewnianie odpowiednich szkoleń, niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego pracowników, nieefektywna rekrutacja.

11. W jednostce prowadzi się identyfikację ryzyka dotyczącego systemów informatycznych. W szczególności rozważane są czynniki związane z:

- utrzymaniem ciągłości pracy systemów informatycznych, np. zatrzymaniem pracy systemów informatycznych, brak przepływu informacji o błędach w systemach informatycznych,
- dostępem do zasobów informatycznych jednostki, np. wpływ danych z systemów, włamania do systemów, zafałszowanie danych przy outsourcingu,
- wykorzystaniem infrastruktury informatycznej, np. awaria sprzętu, niedopasowanie systemów do bazy sprzętowej, wykorzystywanie nielegalnego oprogramowania,
- rozwojem i wdrożeniem nowych systemów informatycznych, np. nieuprawnione wdrożenie zmian w oprogramowaniu i bazach danych.

12. W procesie identyfikacji ryzyka rozważa się inne czynniki, które mogą zwiększyć ryzyko, w szczególności:

- niepowodzenia w osiąganiu celów w przeszłości, np.: nie zrealizowanie projektu lub programu, przekroczenie planowanych wydatków lub kosztów, nie wykonanie planu dochodów,
- przypadki nieprawidłowości w przeszłości, np.: nieprawidłowe wydatki, naruszenie lub obejście procedur kontrolnych, naruszenie prawa lub regulacji wewnętrznych,
- czynniki ryzyka wrodzonego (wewnętrznego), np.: charakter działalności, wielkość jednostki, liczba pracowników, wielkość majątku trwałego, liczba transakcji, wielkość budżetu.

Rozdział IV. Analiza ryzyka

§5

Właściwa analiza ryzyka musi spełniać poniższe warunki:

1. Każde zidentyfikowane ryzyko poddawane jest gruntownej i całościowej analizie, mającej na celu określenie możliwych skutków (znaczenia, wpływu) prawdopodobieństwa jego wystąpienia. W szczególności:
 - wyniki analizy ryzyka są dokumentowane,
 - w analizę ryzyka zaangażowani są Dyrektor i pracownicy CIS,
 - każde zidentyfikowane i zanalizowane ryzyko przypisuje się do odpowiednich celów jednostki,
 - analiza ryzyka obejmuje oszacowanie wpływu (znaczenia) ryzyka, tj. efektu lub rezultatu wystąpienia danego zdarzenia,
 - wpływ (znaczenie) ryzyka może być wyrażony jako wartość szacunkowa w przyjętej skali (np.: wysoki, średni, niski) lub jako wartość liczbowa (np. kwota ewentualnych strat, dodatkowych kosztów lub nie uzyskanych przychodów),
 - analiza ryzyka obejmuje oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego ryzyka (łącznie z oszacowaniem częstotliwości jego występowania),
 - prawdopodobieństwo może być wyrażone jako wartość szacunkowa w przyjętej skali (np.: wysokie, średnie, niskie) lub wartość liczbowa,
 - został ustalony sposób określania istotności każdego ryzyka; istotność może być iloczynem wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia, jeżeli wielkości te są wyrażone jako wartości liczbowe, lub ich kombinacją, jeżeli są wyrażone jako wartości szacunkowe,
 - ustala się sposób i kryteria oceny istotności ryzyka (np. ustala się skalę ryzyka: wysokie, średnie, niskie, bardzo niskie).
2. Dyrektor CIS wyznacza poziom ryzyka akceptowalnego dla działu, czyli stopień ryzyka, jaki jednostka CIS gotowa jest podjąć, w szczególności:
 - przy określaniu poziomu ryzyka akceptowalnego Dyrektor uwzględnia sytuację jednostki, np.: wielkość środków, obowiązujące przepisy prawne, wielkość zatrudnienia, znaczenie reputacji jednostki, znaczenie systemów informatycznych, znaczenie realizowanych projektów lub programów itp.,
 - przy określaniu poziomu ryzyka akceptowalnego Dyrektor uwzględnia wielkość kosztów ograniczenia danego ryzyka.
3. Planowaniu i wdrażaniu podlegają odpowiednie działania w stosunku do każdego zidentyfikowanego ryzyka, które nie może być przez jednostkę zaakceptowane, w szczególności:
 - zarządzający określa rodzaj reakcji w stosunku do danego ryzyka (np. przeniesienie, tolerowanie, działanie, wycofanie się),
 - planuje się i wdraża odpowiednie działania w stosunku do każdego ryzyka zgodnie z ustalonym rodzajem reakcji,
 - Dyrektor monitoruje proces zarządzania ryzykiem w jednostce.
4. Dla każdego ryzyka ustala się „właściciela”, czyli osobę odpowiedzialną za zarządzanie tym ryzykiem, w szczególności:
 - „własność” danego ryzyka, stosownie do jego istotności, została określona na

- odpowiednim szczeblu zarządzania,
- odpowiedzialność za zarządzanie kluczowym ryzykiem - dotyczącym celów krytycznych jednostki - przypisuje się kierownictwu jednostki.

§6

1. Można wyodrębnić 4 podstawowe możliwości reagowania na ryzyko:

- akceptacja ryzyka - małe prawdopodobieństwo oraz istotność ryzyka na prowadzoną działalność,
- odrzucenie ryzyka - wyeliminowanie ryzykowej działalności,
- transfer ryzyka - przerzucenie odpowiedzialności np. poprzez ubezpieczenie,
- osłabienie (redukcja ryzyka) - zastosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej celem zmniejszenia ryzyka (ryzyka nie da się wyeliminować, można je jedynie minimalizować).

Rozdział V. Zarządzanie zmianą.

§7

1. W jednostce powinny funkcjonować mechanizmy przewidywania, identyfikacji i reagowania na rutynowe zmiany warunków, w których on funkcjonuje, mogących mieć wpływ na osiągnięcie celów działu lub realizację poszczególnych zadań czy programów, w szczególności:

- każda działalność, która może być znacząco dotknięta przez zmiany, poddawana jest analizie,
- rutynowe zmiany poddawane są ustalonym w dziale procesom identyfikacji i analizy ryzyka,
- ryzyko wynikające z najbardziej istotnych zmian jest rozpatrywane odpowiednio wysokim szczeblu zarządzania – uzgodnienie z Dyrektorem,
- rozpatrywany jest całościowy wpływ tych zmian na CIS i podejmowane są odpowiednie działania w tym zakresie.

2. W CIS powinno się zwracać szczególną uwagę na zmiany, które mogą mieć znaczący i rozległy wpływ na jednostkę oraz mogą wymagać zaangażowania najwyższego kierownictwa. W szczególności rozważane jest ryzyko związane z:

- zatrudnianiem nowych pracowników na kluczowych stanowiskach w jednostce,
- dużą rotacją pracowników, w którymkolwiek z obszarów działalności jednostki,
- zmianą struktury organizacyjnej,
- zmniejszeniem limitu wydatków lub dostępnych środków,
- znaczną redukcją zatrudnienia,
- zmianą siedziby,
- dzieleniem, łączeniem lub likwidacją jednostki,
- wprowadzeniem nowego lub modyfikacją istniejącego systemu informatycznego,
- znacznym wzrostem lub znaczną redukcją działalności w krótkim okresie,
- wdrażaniem nowej technologii lub zmianą dotychczasowej,
- rozpoczęciem świadczenia nowych usług lub produkcji nowych produktów,
- rozpoczęciem działalności w nowej lokalizacji.

Rozdział VI. Strategia zarządzania ryzykiem.

§8

1. Strategia określa sposób wdrożenia i realizacji polityki zarządzania ryzykiem.
2. Strategia jest realizowana w cyklach rocznych.
3. Strategia składa się z trzech elementów dotyczących zarządzania ryzykiem, które zapewniają:
 - przestrzeganie zasad i wartości,
 - realizację zadań,
 - zastosowanie najlepszej praktyki oceny ryzyka.
4. Dla każdego elementu zidentyfikowano następujące cele:
 - przestrzeganie zasad i wartości procesu zarządzania ryzykiem,
 - realizacja zadań z zakresu zarządzania ryzykiem,
 - zastosowanie najlepszej praktyki zarządzania ryzykiem poprzez nadzorowanie strategicznej i operacyjnej skuteczności działań z zakresu zarządzania ryzykiem.

§9

1. Polityka procesu zarządzania ryzykiem identyfikuje etapy, które należy podjąć, aby zapewnić właściwą praktykę zarządzania ryzykiem.
 - Prawdopodobieństwo nieodłączne - to prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka w razie braku wdrożenia mechanizmów kontrolnych.
 - Środki kontroli ryzyka - to funkcjonujące mechanizmy i plany wdrożone w celu zahamowania lub zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Plany i mechanizmy te obejmują dostępne polityki, standardy, procedury i fizyczne środki powstrzymujące wystąpienie ryzyka.
 - Prawdopodobieństwo rezydualne - to prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka biorąc pod uwagę zidentyfikowane mechanizmy kontrolne ryzyka.

§10

Integralną częścią Polityki zarządzania ryzykiem w Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach jest Regulamin zarządzania ryzykiem w Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach stanowiący Załącznik Nr 1 do Polityki zarządzania ryzykiem.

DYREKTOR
Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach

Kamil Wójcik

Regulamin zarządzania ryzykiem w Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach.

§1

1.Regulamin określa zasady i tryb zarządzania ryzykiem w Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach.

2.Ileokroć w regulaminie jest mowa o:

- CIS - należy przez to rozumieć Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach,
- jednostce organizacyjnej - należy przez to rozumieć jednostkę organizacyjną CIS;
- ryzyku - należy przez to rozumieć prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, działania lub braku działania, którego skutkiem może być szkoda w majątku lub wizerunku Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach lub które przeszkodzi w osiągnięciu wyznaczonych jednostce celów i zadań;
- wpływie ryzyka - należy przez to rozumieć skutki dla realizowania zadań i osiągnięcia celów spowodowane przez zdarzenie objęte ryzykiem;
- prawdopodobieństwie ziszczenia się ryzyka - należy przez to rozumieć częstotliwość występowania zdarzenia objętego ryzykiem;
- istotność ryzyka - należy przez to rozumieć kombinację wpływu ryzyka i prawdopodobieństwo jego ziszczenia;
- akceptowalnym poziomie ryzyka - należy przez to rozumieć ustalony w zarządzaniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- zarządzaniu ryzykiem - należy przez to rozumieć proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku, proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczania;
- mechanizmy kontroli zarządczej - należy przez to rozumieć wszystkie działania i procedury podejmowane lub ustanawiane w celu zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów, w tym zwłaszcza:
 - dokumentację systemu kontroli zarządczej (procedury, instrukcje, wytyczne),
 - dokumentowanie poszczególnych zdarzeń,
 - zatwierdzenie operacji,
 - podział obowiązków,
 - nadzór,
 - rejestrowanie istotnych odstępstw od zasad zapisanych w procedurach, instrukcjach czy wytycznych,
 - ograniczenie dostępu do zasobów materialnych, finansowych i informacyjnych.

§2

1. Celem zarządzania ryzykiem w CIS jest poprawa jakości, sprawności i efektywności zarządzania, a w szczególności:

- usprawnienie procesu planowania;
- zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów;

- zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej;
- zapewnienie Dyrektorowi CIS wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Zarządzanie ryzykiem odbywa się według zasad:

- integracji z procesem zarządzania;
- powiązania z celami i zadaniami CIS;
- przypisania odpowiedzialności;
- proporcjonalności działań przeciwdziałających ryzyku do jego istotności.

§3

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- identyfikację i ocenę ryzyka oraz odniesienie go do akceptowalnego poziomu ryzyka;
- ustalenie metody przeciwdziałania ryzyku;
- przeciwdziałanie ryzyku;
- monitorowanie procesu i dokonywanie w nim zmian.

§4

Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku dokonuje Dyrektor i pracownicy CIS na „Arkuszu identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku” (Załącznik nr 3 do Regulaminu) przynajmniej jeden raz do roku.

§5

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom realizowanym przez jednostkę organizacyjną.

2. Podczas identyfikacji ryzyka należy przeanalizować:

- cele i zadania jednostki organizacyjnej,
- zagrożenia związane z osiągnięciem celów i realizowaniem zadań jednostki organizacyjnej, wraz z ich wewnętrznymi i zewnętrznymi przyczynami oraz możliwymi scenariuszami rozwoju zdarzeń.

3. Podczas identyfikacji stosowana jest kategoryzacja ryzyka. Ustala się następujące kategorie ryzyka:

- ryzyko finansowe,
- ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
- ryzyko działalności,
- ryzyko zewnętrzne.

4. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii przedstawia tabela stanowiąca Załącznik nr 1 do Regulaminu.

§6

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustalenia jego istotności według zasad określonych w §7.

2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania lub osiągnięcia celu realizowanego przez jednostkę organizacyjną, wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.
3. Określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w Załączniku nr 2 do Regulaminu.


§7

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
 - ryzyko poważne, tj. ryzyko o wysokim wpływie oraz o wysokim lub średnim prawdopodobieństwie,
 - ryzyko umiarkowane, tj. ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz wysokim, średnim lub niskim prawdopodobieństwie a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie,
 - ryzyko nieznaczne, tj. ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

§8

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyko umiarkowane i poważne przekracza akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do poziomu akceptowanego poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa ziszczenia się (przeciwdziałania ryzyku).

§9

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
 - kontrolowanie ryzyka - stosowanie mechanizmów kontroli wewnętrznej;
 - przeniesienie ryzyka - przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu np. w drodze ubezpieczenia.
 2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
 - przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń;
 - istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
 - skuteczność istniejących mechanizmów kontroli tj. zakres w jakim przeciwdziałają ryzyku a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zdarzeń.
- 

§10

1. Na podstawie dokonanej identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku, Dyrektor CIS wypełnia „Arkusze identyfikacji oceny i przeciwdziałania ryzyku” według wzoru zamieszczonego w Załączniku nr 3 do Regulaminu.
2. Odnotowanie w arkuszu, o którym mowa w ust.1, wymaga zidentyfikowane ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka (ryzyko poważne i umiarkowane) oraz planowana metoda ograniczająca go do akceptowanego poziomu.

§11

Dyrektor CIS zapewnia stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku ustalonych w arkuszach, o których mowa w § 10 ust.1.

§12

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Dyrektora CIS, który ocenia poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczenia;
2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

REKTOR
Centrum Integracji Społecznej
w Świętociłowicach
Kamil Wójcik

Kategorie ryzyka

Poniższa tabela przedstawia kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu

KATEGORIE RYZYKA	
Ryzyko finansowe	
Budżetowe	Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych na rachunku, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.
Oszustwa i kradzieży	Związane ze stratą środków rzeczowych i finansowych będącą wynikiem przestępstwa lub wykroczenia.
Podlegające ubezpieczeniu	Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia np. ryzyko pożaru, wypadku.
Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych	Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom np. ryzyko naruszania zasad, form lub trybu ustawy o zamówieniach publicznych.
Odpowiedzialności	Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek karnych, kosztów procesowych.
Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich	
Personelu	Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników.
BHP	Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami w czasie pracy.
Ryzyko działalności	
Regulacji wewnętrznych	Związane z istnieniem i aktualnością regulacji wewnętrznych.
Organizacji i podejmowania decyzji	Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych zakresów obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej.
Kontroli zarządczej	Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontrolnych.
Informacji	Związane z jakością informacji na podstawie, których podejmowane są decyzje np. ryzyko braku komunikacji w pionie i poziomie struktury organizacyjnej.
Reputacji	Związane z reputacją Ośrodka oraz jego jednostek np. ryzyko negatywnych opinii i artykułów w prasie.

Systemów informatycznych	Związane z używanymi w Ośrodku oraz jego jednostkach systemami i programami informatycznymi oraz ochroną danych w sieci np. ryzyko awarii systemu, ryzyko dostępu do danych przez nieuprawnione osoby, ryzyko niekontrolowanej modyfikacji danych.
Ryzyko zewnętrzne	
Infrastruktury	Związane z infrastrukturą np. wyposażeniem, bazą lokalową, środkami transportu i środkami łączności.
Gospodarcze	Związane z czynnikami ekonomicznymi np. kursy walut, inflacja.
Środowiska prawnego	Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.

DYREKTOR
Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach
Kamil Wójcik

Zasady określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

1. Zasady oceny wpływu ryzyka:

Wpływ	Przesłanki
Wysoki	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiągnięcie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa albo na reputacji. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Średni	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczącą stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację CIS i jego jednostek. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem wiąże się długotrwały i trudny proces przywracania stanu poprzedniego.
Niski	Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację CIS oraz jego jednostek. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

Prawdopodobieństwo	Przesłanki
Wysokie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.
Średnie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.
Niskie	Istnieją uzasadnione powody by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub , że nie zdarzy się w ciągu roku.

DYREKTOR
Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach

Kamil Wojcik

Załącznik Nr 3 do Regulaminu zarządzania
ryzykiem
w Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach

Dyrektor Centrum Integracji
w Świętochłowicach

.....
(data, podpis)

Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku

RYZYKO							PRZECIWDZIAŁANIE RYZYKU
Lp.	Cel – zadanie	Ryzyko (wraz z podaniem kategorii)	Wpływ	Prawdopodobieństwo	Istotność ryzyka	Planowana metoda przeciwdziałania ryzyku	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
1							
2.							

.....
Dyrektor Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach

DYREKTOR
Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach
Kamil Wójcik

Zasady wypełniania Arkusza:

Kolumna	Sposób wypełnienia
1	Numer kolejny celu lub zadania zawartego w regulaminie organizacyjnym, regulaminie pracy jednostki organizacyjnej lub arkusza organizacji roku szkolnego
2	Numer celu lub zadania zamieszczonego w regulaminie organizacyjnym, regulaminie pracy jednostki organizacyjnej lub arkusza organizacji roku szkolnego
3	Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury np. ryzyko finansowej – związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów.
4	Ocena wpływu w skali wysoki – średni – niski.
5	Ocena prawdopodobieństwa w skali wysokie – średnie – niskie.
6	Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny lub umiarkowany).
7	Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór Głównego Księgowego w zakresie ryzyk finansowych.

DYREKTOR
Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach

Kamil Wójcik

KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY
SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Lp.	PYTANIE	Tak/Nie/ Nie dotyczy
1.	Czy podjęto, bądź planuje się podjąć działania mające na celu zapewnienie prawidłowego funkcjonowania standardów kontroli zarządczej wydanych przez Ministra Finansów (Komunikat nr 23 MF z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych)?	
2.	Czy dokonano samooceny kontroli zarządczej w jednostce zgodnie ze standardami kontroli zarządczej?	
3.	Czy w jednostce funkcjonują komórki kontroli zarządczej?	
4.	Czy w jednostce obowiązują pisemne procedury kontroli zarządczej: a) procedury finansowe – są to procedury wynikające bezpośrednio z ustawy o finansach publicznych i z ustawy o rachunkowości oraz wydanych na ich podstawie rozporządzeń wykonawczych; b) procedury okołofinansowe – są to procedury wskazane w innych niż finansowe aktach prawnych regulujących pracę Centrum Integracji Społecznej w Świętochłowicach	
5.	Czy w jednostce istnieje odpowiednia regulacja określająca tryb opracowania i aktualizacji procedur kontroli zarządczej, jaka komórka to wykonuje?	
Środowisko wewnętrzne		
6.	Czy w jednostce obowiązuje zbiór zasad etycznych (np. Kodeks etyki, inne)?	
7.	Czy w jednostce istnieje pisemne zestawienie zadań wrażliwych, czyli takich, przy których pracownicy mogą być szczególnie podatni na wpływy szkodliwe dla gospodarki finansowej?	
8.	Czy zostały określone w formie pisemnej zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności kierownictwa i poszczególnych komórek organizacyjnych oraz czy są one dostępne dla każdego pracownika jednostki?	
9.	Czy zostały określone w formie pisemnej zadania wykonywane na każdym stanowisku pracy?	
10.	Czy powierzenie uprawnień lub obowiązków w zakresie gospodarki finansowej lub majątkowej dokonywane jest w formie pisemnej i potwierdzone podpisem pracownika przyjmującego te uprawnienia i obowiązki?	
11.	Czy głównym księgowym jednostki jest osoba spełniająca wymogi art. 54 ustawy o finansach publicznych?	
12.	Czy w jednostce tworzy się roczne bądź okresowe plany szkoleń obejmujące zakresem wszystkich pracowników?	

Cele i zarządzanie ryzykiem		
13.	Czy kierownictwo ustaliło i przedstawiło w formie pisemnej cele jednostki co najmniej na bieżący rok (plan budżetowy/plan pracy)?	
14.	Czy w jednostce istnieje dokumentacja będąca wynikiem identyfikowania przez kierownictwo ryzyka (nie chodzi o analizę ryzyka dokonywaną przez audytora wewnętrznego)?	
15.	Czy w procesie identyfikacji ryzyka rozważane są czynniki sprzyjające wystąpieniu ryzyka o charakterze finansowym?	
16.	Czy kierownictwo dokonuje systematycznej oceny zidentyfikowanego ryzyka oceniając jego skutki i prawdopodobieństwo wystąpienia?	
Informacja i komunikacja		
17.	Czy w obrębie całej struktury organizacyjnej jednostki funkcjonują skuteczne mechanizmy przekazywania istotnych informacji?	
18.	Czy ustalone przez kierownictwo cele jednostki na dany rok są komunikowane pracownikom?	
Mechanizmy kontroli		
19.	Czy istnieje kompletna i dostępna dla pracowników dokumentacja systemu kontroli zarządczej obejmująca wszystkie procedury, instrukcje, wytyczne kierownictwa, zakresy obowiązków?	
20.	Czy procedury istniejące w jednostce zawierają odpowiednie mechanizmy kontroli zapewniające, że podejmowane i realizowane są wyłącznie operacje finansowe zatwierdzone przez kierownika jednostki lub upoważnionych pracowników?	
21.	Czy istnieje zestawienie kluczowych obowiązków dotyczących prowadzenia, zatwierdzania, rejestrowania i sprawdzania operacji finansowych lub gospodarczych, które muszą być rozdzielone pomiędzy różnych pracowników?	
22.	Czy powierzenia mienia do użytkowania przez pracowników odbywa się w drodze pisemnej?	
Monitorowanie i ocena		
23.	Czy kierownictwo jednostki dokonuje bieżących ocen skuteczności systemu kontroli zarządczej?	
27.	Czy kierownictwo jednostki dokonuje analizy/oceny efektów realizacji wniosków zwartych w sprawozdaniach z przeprowadzenia audytu i kontroli?	

DYREKTOR
Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach

Kamil Wójcik

.....
(data i podpis Dyrektora
Centrum Integracji Społecznej
w Świętochłowicach)